

## رتبه‌بندی شاخص‌های شناسایی استعداد مدیران (مطالعه موردی: آموزش و پرورش استثنایی قم)

\* علی حمیدی‌زاده

\*\* رضا طهماسبی

\*\*\* پریسا عالم‌زاده

### چکیده

این مطلب که موفقیت سازمان‌های امروزی در درجه اول بستگی به سرمایه مدیریتی آنان دارد، امری کاملاً پذیرفته شده و انکارنشده است. هدف از این پژوهش تدوین و رتبه‌بندی شاخص‌های استعدادهای مدیریتی مدیران مدارس آموزش و پرورش استثنایی قم است. پژوهش به روش آمیخته و به صورت ترکیبی از روش کمی و کیفی است. نمونه‌گیری بخش کیفی پژوهش، با فن گلوله برفی و با ابزار مصاحبه انجام شده است که بر مبنای آن، از میان ۴۵ مدیر و معاون آموزش و پرورش استثنایی قم، ۱۲ نفر برای مصاحبه انتخاب شده‌اند. در بخش کمی پژوهش از میان ۱۸۰ معلم و مدیر آموزش و پرورش استثنایی، ۱۲۰ نفر با استفاده از فرمول کوکران و با روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شده‌اند. در بخش کمی، روایی محتوا و پایایی با محاسبه ضرایب آلفای کرونباخ تأیید شده است. در بخش کیفی، روایی با استراتژی ممیزی بیرونی و پایایی با شیوه پایایی بین دو کدگذار تأیید شده است. داده‌های کیفی پژوهش با فن تحلیل تم و داده‌های کمی با نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل شده است. نتیجه پژوهش، شناسایی ۳۹ شاخص برای شناسایی مدیران برتر بوده است که شناخت روحیات دانش‌آموزان استثنایی، دانش در زمینه آموزش استثنایی، تجربه تدریس در مدارس استثنایی، توانایی درک دانش‌آموزان خاص و احترام به افراد، در رتبه اول

---

hamidizadeh@ut.ac.ir

\* استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران

\*\* نویسنده مسئول: استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران

rtahmasebi@ut.ac.ir

P.alemzadeh@ut.ac.ir

\*\*\* کارشناسی ارشد مدیریت دولتی پردیس فارابی، دانشگاه تهران

اهمیت از دیدگاه معلمان و مدیران قرار گرفته است.

**واژه‌های کلیدی:** آموزش و پرورش استثنایی، استعداد، استعداد مدیریتی،  
تحلیل تم و رتبه‌بندی.

## مقدمه

بی‌شک در عصر حاضر، در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند، نه تنها مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌شود، بلکه می‌تواند نبود و یا نقص سایر منابع را نیز جبران نماید (Armestrang, 2008: 18). مدیران برای اینکه به این واقعیت تأکید کنند که افراد، مهم‌ترین دارایی سازمان هستند، اغلب به نیروی کار خود به عنوان استعداد سازمانی اشاره می‌کنند (Gallardo et al, 2013: 293).

در متون تخصصی منابع انسانی، تعاریف سازمانی خاصی از استعداد را می‌توان یافت که تحت تأثیر نوع صنعت یا زمینه شغلی قرار گرفته‌اند و با رویکردهای مختلف به استعداد نگریسته‌اند (Tansley et al, 2007: 8). در رویکرد جامع به استعداد، اعتقاد بر این است که هر کارمند نقاط قوت خاص خود را دارد و به طور بالقوه می‌تواند برای سازمان، ارزش‌آفرینی کند. در این رویکرد، اصطلاح استعداد شامل تمام افراد سازمان می‌شود. در مقابل آن، رویکردی منحصربه‌فرد به استعداد وجود دارد که معتقد است استعدادها، گروه منتخب از کارکنان است که از نظر قابلیت و عملکرد در مرتبه بالاتری نسبت به هم‌تایان خود قرار دارد (Gallardo et al, 2013: 294). از نظر گاگن، حدی برای آن در نظر گرفته شده که در یک حوزه تخصصی خاص، به ده درصد بالای هم‌تایان خود تعلق داشته باشد (همان).

این مطلب که موفقیت سازمان‌های امروزی در درجه اول بستگی به سرمایه‌مدیریتی آنان دارد، امری کاملاً پذیرفته شده و انکارناپذیر است. اثربخشی مدیران نیز اساساً به شایستگی، مهارت، سطح دانش، بینش و توانایی‌های آنها بستگی دارد (Chang & Tharenou, 2004: 45). شناسایی افراد برتر، مستلزم داشتن شاخص‌هایی است که برخاسته از بستر پژوهش و مرتبط و متناسب با زمینه شغلی باشد، تا از این طریق بتوان موجبات قرار گرفتن افراد مناسب در زمان مناسب و بر اساس اهداف استراتژیک سازمان را فراهم نمود.

آموزش و پرورش استثنایی در قالب برنامه‌های آموزشی ویژه، وظیفه خطیر آموزش و توان‌بخشی هفت گروه از کودکان آسیب‌دیده جسمی و ذهنی را برعهده دارد. این گروه‌ها عبارتند از: دانش‌آموزان کم‌توان ذهنی، آسیب‌دیده بینایی، آسیب‌دیده شنوایی،

۶۲ / آموزش در علوم انسانی، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۳۹۵

دانش‌آموزان جسمی و حرکتی، دانش‌آموزان دچار مشکلات رفتاری و هیجانی، دانش‌آموزان دچار اختلالات یادگیری و دانش‌آموزان با معلولیت چندگانه.

در سال تحصیلی ۱۳۹۳-۱۳۹۴ تعداد دانش‌آموزانی که از خدمات آموزشی و توان‌بخشی مدارس استثنایی قم استفاده کرده‌اند، ۷۴ هزار و ۴۳۹ نفر است. این کودکان بر اساس توانمندی‌ها و محدودیت‌های خویش، برنامه‌های آموزشی، درمانی، مددکاری، بهداشتی و توان‌بخشی خاص خود را دریافت می‌کنند. از این‌رو آموزش، ارتباط و مدیریت این افراد، به دلیل داشتن معلولیت و بهره‌مند نبودن از یک یا چند حس خاص، به مراتب سخت‌تر و پیچیده‌تر از سایر دانش‌آموزان است. بنابراین نیاز به داشتن مدیران با استعداد و نخبه در این مدارس، بیش از سایر مدارس احساس می‌شود.

با وجود اهمیت مدیران برتر آموزش و پرورش استثنایی در فراهم کردن بستر مناسب برای رشد و توانمندی جامعه معلولین، این گروه در پژوهش‌های گذشته مغفول واقع شده و پژوهشی در زمینه شناسایی افراد برتر برای احراز این مشاغل انجام نشده است. با توجه به موارد یادشده، ضرورت انجام پژوهش در این زمینه احساس می‌شود.

پژوهش حاضر با رویکرد منحصربه‌فرد به استعداد نگریسته و درصدد پاسخ به دو سؤال است:

- شاخص‌های شناسایی استعدادهای مدیریتی از دیدگاه مدیران در آموزش و پرورش استثنایی قم کدامند؟
- اولویت‌بندی این شاخص‌ها از نظر معلمان و مدیران مدارس استثنایی قم چگونه است؟

### استعداد مدیریتی

در متون تخصصی منابع انسانی، تعاریف سازمانی خاصی از استعداد را می‌توان یافت که تحت تأثیر نوع صنعت یا زمینه شغلی قرار گرفته‌اند (Tansley et al, 2007: 8).

«یوریچ» (۲۰۱۲)، تعریف استعداد را به صورت یک عبارت ریاضی نشان می‌دهد:

استعداد = شایستگی (شامل دانش، مهارت و ارزش‌های مورد نیاز برای امروز و فردای شغل) × تعهد (تمایل به انجام کار) × مشارکت (یافتن معنی و هدف در زندگی).

به اعتقاد تنسلی و همکاران، استعدادها آن دسته از افرادی هستند که از طریق مشارکت فردی خویش یا با نشان دادن بالاترین سطح از قابلیت‌های بالقوه خود در بلندمدت می‌توانند عملکرد سازمان را متفاوت کنند (Tansley et al, 2007: 8). به نظر ویلیامز (۲۰۰۰)، افراد بااستعداد آنهایی هستند که پیوسته توانایی استثنایی و فوق‌العاده و موفقیت را در انواع فعالیت‌ها و موقعیت‌ها بروز می‌دهند یا در یک حوزه تخصصی خاص غالباً شایستگی بالایی را در فعالیت‌ها بروز می‌دهند که به تحولات چشمگیری منجر می‌شود (Gallardo et al, 2013: 293).

ورل و دیگران (۲۰۱۴) با مرور ادبیات پژوهش‌های گذشته، شایستگی‌های مدیریتی را در سه بعد شایستگی کاری<sup>۱</sup>، شایستگی رهبری و شایستگی فردی و اجتماعی بررسی می‌کنند. جدول (۱)، شایستگی‌ها و ابعاد آن را در مدل ورل و همکاران نشان می‌دهد.

جدول ۱- شایستگی‌های مدیریتی	
ابعاد	شایستگی
پذیرش چالش‌ها، مسئولیت‌پذیر، فعال، مشوق و مدافع تغییر	شایستگی کاری
احترام به کارکنان، مشوق ارتباطات، به دنبال کسب رضایت کارکنان، دادن پاداش	شایستگی رهبری
پذیرش اطلاعات، شنود ایده‌ها، مشوق کار تیمی، انعطاف‌پذیر، خلاق، دارای اراده قوی، توانایی هم‌دردی با مشکلات کارکنان	شایستگی فردی و اجتماعی

(منبع: Verle et al, 2014: 924)

در پژوهش‌های مشابه، ویژگی‌هایی مانند توانایی ایجاد رابطه اجتماعی خوب، میل به توفیق‌طلبی، توانایی حل مسئله، برنامه‌ریزی، آمادگی برای تغییر، ویژگی‌های فردی، مهارت، دانش، مهارت اجتماعی، مهارت سازمانی و مهارت استراتژیک، خودآگاهی، تحول شخصی، تعهد، کنجکاوی، هوش اجتماعی، خوش‌بینی، همدلی، انگیزه، مهارت‌های شناختی، پذیرش پیچیدگی‌ها، دانش مدیریتی و مهارت‌های شبکه، به عنوان استعداد‌های مدیریتی در نظر گرفته شده‌اند (Verle et al, 2014: 924).

### ذاتی یا اکتسابی بودن استعداد

رویکردهای مختلفی نسبت به استعداد وجود دارد که هر یک با فرض ذاتی و یا اکتسابی بودن استعداد مطرح شده‌اند. هنوز در بین پژوهشگران، توافقی مبنی بر اینکه عملکرد فوق‌العاده تا چه حد ذاتی یا اکتسابی است، وجود ندارد. مایرز و همکاران با بررسی نظریات سایر اندیشمندان دربارهٔ استعداد، به بررسی ذاتی یا اکتسابی بودن استعداد می‌پردازند. آنها رویکردهای استعداد را از نوع کاملاً ذاتی تا کاملاً اکتسابی طبقه‌بندی می‌کنند (Meyers et al, 2013: 306).

- **استعداد به منزله موهبت<sup>۱</sup>**: داشتن استعداد فوق‌العاده یا موهبت خاص، به افراد اجازه می‌دهد که در یک زمینه خاص، مهارت‌های فوق‌العاده‌ای از خود نشان دهند. تصور می‌شود که موهبت، خیلی نادر است و تنها افراد کامل، شبیه موتزارت را می‌توان به منزله جلوه واقعی استعداد برشمرد. در برخی از تعاریف، استعداد را به معنی داشتن ضریب هوشی بالا در نظر می‌گیرند و بر این باورند که میزان هوش افراد، جنبه ژنتیکی دارد و یک موهبت است (همان: ۳۰۵).

مفهوم استعداد به عنوان توانایی طبیعی و موهبت، پیامدهای مهمی برای اینکه استعداد چگونه می‌تواند مدیریت شود، به همراه دارد. باکینگهام و وسبرگ ادعا می‌کنند در حالی که آموزش مهارت و دانش نسبتاً آسان است، استعداد مربوط به ویژگی‌های منحصر به فرد است. بنابراین طبق نظر این نویسندگان، یادگیری و یا آموزش استعداد غیر ممکن است (Buckingham & Vosburgh, 2001: 23). به طور مشابه، دیویس (۲۰۱۰) نتیجه گرفت که با توجه به ماهیت طبیعی استعداد، آن را واقعاً نمی‌توان مدیریت کرد و پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها به جای مدیریت استعداد، باید بر توانایی استعدادها تمرکز کنند (Gallardo et al, 2013: 294).

- **استعداد به منزله نقاط قوت<sup>۲</sup>**: حوزه‌های نوظهور و جدید علمی مانند روان‌شناسی مثبت‌گرا، رویکرد استعداد به منزله قابلیت را مطرح کرده‌اند. نقاط قوت به منزله قابلیت تعالی تعریف می‌شود. طبق گفته پیترسون و سلیگمن (۲۰۰۴)، خلاقیت، مهربانی، دوراندیشی، قدرشناسی و عدالت از جمله ویژگی‌هایی هستند که به عنوان نقاط قوت در

---

1. Talent as Giftedness  
2. Talent as Strength

نظر گرفته می‌شوند (Meyers et al, 2013: 306).

- استعداد به منزله شایستگی<sup>۱</sup>: میشل (۲۰۰۱) بیان می‌کند که استعداد از سه رکن مهارت، قابلیت و فرصت تشکیل شده است. وی شایستگی را به عنوان شاخصی برای شناسایی رهبرانی که می‌توانند به موفقیت و کامیابی سازمان کمک کنند، تعریف می‌کند. تفاوت بین شایستگی و استعداد، به سطح حداقل قابل قبول مهارت و همچنین بالاتر از حد متوسط مهارت مربوط است. یعنی حد آستانه رفتار برای «با استعداد» و یا «خبره» که آنها را جزء ده درصد بالای عملکردی در حوزه خاص قرار می‌دهد (Gagné et al, 2004: 45). مفهوم شایستگی ارتباط بسیار نزدیک با مفهوم استعداد است. اگر افراد به مرتبه بالایی از شایستگی‌های مورد نیاز شغل خود دست یابند، قطعاً می‌توان آنها را به منزله استعداد در نظر گرفت (Meyers et al, 2013: 308).

- استعداد به منزله قابلیت بالا<sup>۲</sup>: اصطلاح «قابلیت» معمولاً در مدیریت استعداد و مدیریت استراتژیک منابع انسانی، به‌ویژه در شرکت‌های بزرگ جهان بسیار مورد استفاده است. با این حال فهم معنای آن و تعریف شفاف از آن، هنوز هم چالش‌برانگیز است. «قابلیت» یعنی اینکه افراد می‌توانند به چیزی بیشتر از آنچه در حال حاضر هستند، تبدیل شوند؛ یعنی هنوز استعداد افراد قابل مشاهده نیست. این بدین معناست که قابلیت تا حدودی ذاتی است، ولی باید توسعه یابد تا به عملکرد فوق‌العاده و آشکار تبدیل شود. به طور کلی قابلیت به منزله ویژگی‌های فردی کمیاب در نظر گرفته می‌شود. معمولاً درصد کمی از کارکنان، کارکنان با قابلیت بالا شناخته می‌شوند (Silzer & Church, 2009: 328).

- استعداد به منزله عملکرد بالا<sup>۳</sup>: در تقابل با دیدگاهی که استعداد را بالقوه و یا فرصتی برای آینده در نظر می‌گیرد، دیدگاهی وجود دارد که معتقد است استعداد را می‌توان به منزله سازه‌ای در نظر گرفت که در اقدامات و رفتارهای فعلی و یا در عملکرد کوتاه‌مدت فرد ظاهر می‌شود (Dries & Pepermans, 2008: 89). طرفداران این رویکرد معتقدند که داشتن استعداد ذاتی، شرط لازم برای دستیابی به دستاوردهای آینده است،

---

1. Talent as competencies  
2. Talent as high potential  
3. Talent as high performance

۶۶ / آموزش در علوم انسانی، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۳۹۵  
 ولی کافی نیست. عوامل محیطی به شیوه‌های مختلف می‌تواند استعداد ذاتی را تحت تأثیر قرار دهد (Meyers et al, 2013: 308).

برخلاف رهیافت‌های دیگر که در آنها استعداد را ورودی‌ها تعریف می‌کنند، در این رهیافت، استعداد با خروجی‌های تحقق‌یافته تعریف می‌شود. از آنجایی که اندازه‌گیری خروجی عملکرد، راحت‌تر از اندازه‌گیری ورودی‌ها (مانند قابلیت) است، بنابراین روش ارزیابی عملکرد در شناسایی استعدادها در سازمان، رایج‌تر از ارزیابی قابلیت‌هاست (همان).

جدول ۲- رویکردهای استعداد و ویژگی‌های اصلی آنها

	ذاتی	رویکردهای استعداد			اکتسابی
		استعداد به منزله نقاط قوت	استعداد به منزله شایستگی	استعداد به منزله قابلیت	استعداد به منزله عملکرد
حوزه مطالعه	آموزش و پرورش	روان‌شناسی	مدیریت منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی
ذاتی یا اکتسابی	ذاتی است	به صورت ذاتی، ولی تا حدی قابل توسعه	دانش و مهارت می‌توانند توسعه یابند، ولی ویژگی‌های شخصی، ذاتی هستند.	عمدتاً ذاتی هستند، ولی می‌توانند توسعه یابند.	عمدتاً ذاتی هستند، ولی می‌توانند توسعه یابند.
جامع یا منحصر به فرد	تقریباً منحصر به فرد و در یک یا ده درصد افراد وجود دارد.	جامع	به معنی دانش و مهارت، نسبتاً جامع؛ به معنی توانایی، نسبتاً منحصر به فرد	نسبتاً منحصر به فرد	منحصر به فرد

(منبع: Meyers et al, 2013: 308)

همان‌طور که در جدول (۲) نشان داده شده است، رویکردهای مختلفی نسبت به استعداد وجود دارد که هر یک با فرض ذاتی و یا اکتسابی بودن استعداد مطرح شده‌اند. برخی از رویکردها مانند رویکرد استعداد به منزله موهبت، آن را ذاتی دانسته و معتقدند



که تعداد بسیار کمی از افراد با عملکرد استثنایی وجود دارند. در مقابل این رویکرد، گروهی معتقدند که استعداد، اکتسابی است. بدین‌رو با تجربه تکامل می‌یابد و تقریباً هر کس می‌تواند به یک نابغه تبدیل شود. رویکرد استعداد به منزله عملکرد و رویکرد استعداد به منزله قابلیت با این دیدگاه شکل گرفته است. گروهی دیگر با ذکر این مطلب که برای دستاوردهای آینده، ویژگی ذاتی، شرط لازم است ولی کافی نیست، بیان می‌کنند که عوامل محیطی بر عملکرد تأثیر می‌گذارد، ولی افراد مختلف را به طرق مختلف تحت تأثیر قرار می‌دهد (Meyers et al, 2013: 308). مایرز و همکاران علاوه بر شناسایی رویکردهای استعداد، به بررسی حوزه مطالعه، ذاتی یا اکتسابی، جامع یا منحصر به فرد بودن هر یک از رویکردها پرداخته‌اند.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر به روش آمیخته با ترکیبی از دو روش کیفی و کمی انجام شده است؛ بدین صورت که بخش کیفی، مبتنی بر تحلیل تم و با به کارگیری ابزار مصاحبه انجام شده است. با توجه به میدانی و کیفی بودن پژوهش، بهترین و جامع‌ترین ابزار جمع‌آوری اطلاعات، مصاحبه است. روش نمونه‌گیری، گلوله برفی است. ضمن اینکه از واحدهای نمونه خواسته می‌شود تا اطلاعاتی درباره خودشان ارائه دهند، از آنها خواسته شده است تا نمونه‌های آگاه در زمینه موضوع تحقیق را برای انجام مصاحبه بعدی معرفی کنند. انتخاب نمونه‌ها تا زمانی ادامه دارد که کفایت و اشباع داده‌ها حاصل شود و پژوهشگر دریابد که نمونه‌های بعدی، اطلاعات متمایزی در اختیار وی نخواهند گذاشت. بدین‌رو از میان مدیران و معاونان آموزش و پرورش استثنایی قم، دوازده نفر برای مصاحبه انتخاب شدند. ملاک و معیار انتخاب نمونه‌ها، داشتن سابقه کار بالا به عنوان مدیر یا معاون در مدارس استثنایی بوده است. مصاحبه‌شوندگان که دارای میانگین سابقه کار ۲۴ سال هستند، شامل شش زن و شش مرد می‌باشند. توزیع جمعیت‌شناسی نمونه در جدول (۳) آمده است.

برای بررسی پایایی بخش کیفی از روش پایایی دو کدگذار استفاده شده است. برای محاسبه پایایی بین دو کدگذار، سه مصاحبه انتخاب شده که یکی از متخصصان منابع

۶۸ / آموزش در علوم انسانی، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۳۹۵  
 انسانی مجدداً آنها را کدگذاری کرده است. درصد توافقات درون موضوعی محاسبه شده با فرمول زیر، برابر ۶۸ درصد است. این میزان بالاتر از ۶۰ درصد، یعنی بالاتر از حد قابل قبول برای پایایی است.

جدول ۳- جزییات مصاحبه‌های انجام شده در بخش کیفی پژوهش  
 در مدارس آموزش و پرورش استان قم

ردیف	حوزه خدمت	سمت	تحصیلات	سابقه کار	جنسیت
۱	صف	مدیر	کارشناس روان‌شناسی کودکان استثنایی	۲۶	مرد
۲	صف	مدیر	کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی	۳۰	زن
۳	صف	مدیر	کارشناسی ارشد فلسفه تعلیم و تربیت	۲۰	مرد
۴	صف	مدیر	کارشناس آموزش استثنایی	۲۵	زن
۵	صف	مدیر	کارشناس آموزش استثنایی	۲۴	زن
۶	صف	مدیر	کارشناس آموزش استثنایی	۱۵	زن
۷	صف	معاون	کارشناس علوم تربیتی	۱۹	مرد
۸	صف	معاون	کاردانی دانش‌سرای تربیت معلم	۳۱	زن
۹	صف	معاون	کارشناس آموزش ناشنوایان	۲۲	مرد
۱۰	ستاد	معاون	کارشناس دانش‌سرای تربیت معلم	۲۷	مرد
۱۱	ستاد	معاون	کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی	۲۰	مرد
۱۲	ستاد	معاون	کارشناس آموزش استثنایی	۲۲	زن

از جمله استراتژی‌های به کار رفته در پژوهش حاضر برای اعتباریابی بخش کیفی، استراتژی ممیزی بیرونی<sup>۱</sup> است. یکی از متخصصان منابع انسانی تأیید کرد که یافته‌ها، تفسیر و نتیجه‌گیری پژوهش، توسط داده‌ها حمایت می‌شود و صحت آنها مورد تأیید است. استراتژی بعدی مورد استفاده برای اعتباریابی بخش کیفی، روش کنترل اعضاست؛ بدین صورت که از دیدگاه مشارکت‌کنندگان برای برقراری اطمینان‌پذیری یافته‌ها و

1. External audits  
 2. Member checking

تفسیرها استفاده شده است. تم‌های اولیه استخراج‌شده در اختیار دو مدیر - که در مصاحبه‌ها مشارکت داشتند - قرار داده شده و با توجه به نظر آنها، تم‌ها مجدداً بازبینی و جرح و تعدیل شدند. به عنوان مثال، سه شاخص «اهل مطالعه»، «به‌روز بودن» و «علمی بودن» به دلیل تشابه معنایی با یکدیگر ادغام شده، با عنوان «یادگیرندگی» مطرح شد. در مصاحبه‌ها، سؤال‌هایی در راستای سؤال اصلی پژوهش مطرح شد که مهم‌ترین آنها عبارتند از:

۱. ویژگی‌های عمومی مدیران برتر مدارس استثنایی چیست؟
  ۲. ویژگی‌های تخصصی مدیران برتر مدارس استثنایی چیست؟
  ۳. مدیران به چه دانش و مهارت‌هایی برای رفتار با دانش‌آموزان معلول نیازمندند؟
- بخش کمی پژوهش در راستای رتبه‌بندی شاخص‌های استخراج‌شده در بخش کیفی انجام شده است. جامعه آماری در بخش کمی، معلمان و مدیران و معاونان آموزش و پرورش استثنایی هستند. نمونه‌گیری با روش تصادفی انجام شده است. طبق آمار، تعداد افراد جامعه پژوهش، ۱۸۰ نفر است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران برابر ۱۲۰ نفر است. در بخش کمی این پژوهش، برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق‌ساخته مبتنی بر تم‌های استخراج‌شده در بخش کیفی، بهره گرفته شده است. پرسشنامه مورد نظر از نوع نگرش‌سنجی و بر اساس مقیاس ده‌تایی تنظیم شده است. در این مطالعه، برای رتبه‌بندی شاخص‌ها از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۰ استفاده شده است. برای تعیین روایی محتوای پرسشنامه، از اساتید صاحب‌نظر نظرخواهی شد و آنها پرسشنامه را تأیید کردند. ضریب آلفای کرونباخ ۸۵ درصد، پایایی بخش کمی را تأیید کرده است.

### یافته‌های پژوهش

در بخش کیفی که در راستای پاسخ به سؤال اول پژوهش انجام شده است، برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها از روش تحلیل تم استفاده شده است. فرایند تحلیل تم با الگو قرار دادن نظر براون و کلارک، در چهار مرحله آشنا شدن با داده‌ها، برجسب‌زنی داده‌ها، طبقه‌بندی تم‌های فرعی، مشخص کردن ویژگی عمومی و تخصصی مدیریتی، انجام شده است (Braun & Clarke, 2006: 78). در ادامه یک مورد از کدگذاری‌ها به عنوان

حس‌هایی اینجا پیدا می‌کنی. در زمینه معلولین که کار می‌کنی، همیشه به چیزی بیشتری از آنچه فکر می‌کنی، دست پیدا می‌کنی. اینجا کاتالیزوری هست و یک منبع که شما را هل می‌دهد و اینجا وجود خداوند را حس می‌کنید. در اینجا آدم حضور کائنات را حس می‌کند و یک معنویت خاصی دارد. اینها شعار نیست. اینها تجربه است. نیروهای مضاعفی در اینجا وجود دارد. می‌توان این نیروها را حس کرد. حس می‌کنی که این کارت به قدری ارزشمند است، سرمایه‌گذاری است و خداوند این سرمایه‌گذاری را از تو پذیرفته. این سرمایه‌گذاری خداوند بودن برای شما ارزش پیدا می‌کند. کار کردن با بچه‌ها یک توفیق هست. فقط نباید به سختی‌هایش نگاه کرد.

اخلاق  
گرای

درباره والدین بچه‌های استثنایی، من یک اصطلاح در ذهنم دارم. آنها به نوعی ضربه خورده‌اند و نیاز به درک بیشتر از بچه‌هایشان دارند. هر پدر و مادری دوست دارد که فرزندش، بهترین و زیباترین و کامل‌ترین باشد. وقتی متوجه می‌شوند که بچه‌هایشان این مشکل را دارند، این مسئله برایشان یک ضربه محکم است. من یک ماه اول سال تحصیلی را فقط صرف مشاوره با والدین این بچه‌ها برای پذیرش فرزندشان می‌کنم.

توانایی  
همدلی با  
والدین  
خاص

## جدول ۴- ویژگی‌های عمومی و تخصصی مدیریتی مدیران

## آموزش و پرورش استثنایی قم

نوع اصلی	نوع فرعی	F*	متن مصاحبه‌ها
ویژگی عمومی	انگیزه‌بخشی	۵	مدیر باید در مقابل تلاش‌های معلمان، بی‌تفاوت نباشد و با تشویق فوری و بهنگام، در معلمان ایجاد انگیزه کند.
	الهام‌بخشی	۵	در برخورد با معلمان باید این مهارت را داشته باشد تا آنها را به تلاش بیشتر ترغیب کند.
	حل تضادها و تعارضات	۵	ممکن است که برخی از معلمان به ما اعتراض کنند که کمبود منابع داریم و مشکلات خاص داریم؛ بنابراین نمی‌توانیم به این اهداف دست یابیم. ولی اینجا سلیقه مدیر است که با علمی که دارد و تجربه‌ای که پیدا کرده است، خوب از منابعش استفاده کند.
	نفوذ و اثرگذاری	۶	در نظام تعلیم و تربیت اگر فرد خوب صحبت کند و تحصیلات بالا داشته باشد، ولی خودش عمل نکند، صحبت‌هایش تأثیر ندارد. بنابراین برای نفوذ در دیگران در وهله اول خود مدیر باید عامل باشد، تا بتواند دیگران را تحت تأثیر قرار دهد.
موقعیت‌شناسی	فرایندشناسی	۶	مدارس ما به طور متمرکز و تحت نظر اداره کل آموزش و پرورش اداره می‌شوند و باید بتواند مسائل را با توجه به قوانین و رویه‌های استانداردهای که وجود دارد، حل کند. البته گاهی برای موفقیت در مدارس استثنایی باید ضوابط و قوانین را کنار گذاشت.
	شناخت شرایط و موقعیت‌ها	۶	کسی که بخواهد در نظام آموزش و پرورش مدیر باشد، باید اول شناخت نسبت به کار و اهمیت کارش داشته باشد. تعلیم و تربیت را بشناسد و بداند چی هست؟ اولین مورد بداند که کارش کجاست و کجا قرار دارد و به کجا می‌خواهد برود.
	وقت‌شناسی	۲	مدیریت زمان داشته باشد و کارها را طبق برنامه‌ریزی و زمان‌بندی قبلی انجام دهد.

اعتقاد به کار	اخلاق‌گرایی	۵	اینها تجربه است. نیروهای مضاعفی در اینجا وجود دارد. می‌توان این نیروها را حس کرد. حس می‌کنی که این کارت به قدری ارزشمند هست، سرمایه‌گذاری هست و خداوند این سرمایه‌گذاری را از تو پذیرفته است. این سرمایه خداوند بودن برای شما ارزش پیدا می‌کند. کار کردن با بچه‌ها یک توفیق هست. فقط نباید به سختی‌هایش نگاه کرد.
	تعهد به کار	۱۰	من شخصاً حاضر نیستم از آموزش و پرورش استثنایی به آموزش عادی بروم، هر چند فرصت رفتن هم داشتیم. با توجه به تنگناها و مشکلاتی که هست، این انگیزه و ایمان به کار، توانایی رویارویی با مشکلات را به آنها می‌دهد.
	اشتیاق به کار با دانش‌آموزان استثنایی	۱۰	در زمانی که معلم بود، مجبور بودم برای یادگیری یک صفحه از کتاب، یک ماه زمان صرف کنم. روزی که بچه این مفهوم را یاد می‌گرفت، اصلاً حسش قابل بیان و گفتن نیست. بهترین خاطره زندگی‌ات می‌شود چون شما توانستید به کسی که پدر و مادرش ازش کنار کشیده‌اند، یک مفهوم را یاد بدهی.
عملگرایی	نتیجه‌گرایی	۳	از آن منابع برای رسیدن به هدف استفاده کنید و هر دفعه یک کنترل کنید و تا وقتی که از مسیر اصلی منحرف شدید و احساس کردید که به جای دیگه دارید می‌روید، برگردید به مسیر رسیدن به هدف.
	داشتن روحیه فعال	۳	عامل بودن برای مدیر مهم است. مدیر باید در عمل مدیریت زمان و به موقع بودن را به دیگران آموزش دهد.
	سخت‌کوش	۲	من شخصاً روحیه آرامی دارم؛ ولی وقتی که پای حقوق بچه‌ها در میان باشد، سابقه مبارزاتی بالایی دارم و حتی با وزیر هم درگیر می‌شوم. مدیر انتخاب شده که از حق بچه‌ها دفاع کند. باید به این فکر کرد که خانواده‌هایی هستند که چشم امیدشان بعد از خدا به شماسست و تکلیفی که خدا بر عهده تو قرار داده است. بنابراین نمی‌توان چشم را بست و از حق آنها دفاع نکرد.
* عدد فراوانی نشان‌دهنده این است که چند نفر از مصاحبه‌شوندگان به این ویژگی اشاره کرده‌اند.			

## ادامه جدول ۴- ویژگی‌های عمومی و تخصصی مدیریتی مدیران آموزش و پرورش استثنایی قم

تم اصلی	تم فرعی	F*	متن مصاحبه‌ها
ویژگی عمومی	قابلیت حل مسئله	۷	مدیریت یک مدرسه با یک شرکت فرق دارد. چون با دانش‌آموز و انسان سروکار دارد، اهمیتش زیاد است. تا این را نداند، قطعاً نمی‌تواند موفق باشد. اهمیتش در کشور ما بیشتر می‌شود. نظام تعلیم و تربیت اسلامی در کشور ما حاکم است.
		۵	یکی از بزرگ‌ترین مشکل‌های ما، ناآگاهی والدین است. بنابراین باید دوره اجباری شناخت کودکان استثنایی برای والدین آنها باشد و به طور عملی آموزش ببینند. باور کنید نصف این همه هزینه را نیاز ندارد و نتایج آن هم بهتر است. والدین آموزش ببینند که چطور بچه معلولی به وجود نیاید. حالا اگر به وجود آمد، چه کار کنیم و چه آموزش‌هایی به بچه بدهیم و خودمان کار را خراب‌تر نکنیم.
		۳	در صورتی که برای مدیر بی‌تجربه سؤالی پیش آید، باید همه‌چیز را آزمون و خطا بکند و به یک جایی برسد که ببیند که اشتباه است. زمان از دست می‌رود. امکانات و موقعیت‌ها را از دست می‌دهد.
هوش عاطفی	قدرت بیان و سخنوری	۲	مدیر باید فن بیان خوبی داشته باشد و بتواند با صحبت‌هایش دیگران را اغنا کند.
		۳	توجه به کرامت و شخصیت انسان. چه با دانش‌آموز و چه با همکارانش؛ بداند که با انسان طرف است. انسان‌هایی که دارای عواطف و عقل هستند. همکاران گروه فرهیخته هستند. حفظ شخصیت و کرامت انسانی مجموعه خودش را بداند و رعایت کند.
		۳	بتوانند بین مسایل شغلی و زندگی شخصی خودشان یک حائل ایجاد کنند. که این مسائل شغلی که فوق‌العاده هم سخت است، روی زندگی شخصی خودشان اثر نگذارد. کسی که با اینها سروکار داشته باشد، تا جایی که می‌تواند باید مشکلات بیرون را در بیرون از مدرسه و محیط کار بگذارد و مشکلات اینجا را در محیط اینجا بگذارد. به توصیه یکی از

اساتیدم، از مدرسه مستقیماً به خانه نمی‌روم. اول نیم‌ساعت در شهر دور می‌زنم و روابطم با جامعه تقریباً نرمال می‌شود، بعد به خانه می‌روم، تا مشکلات کاری‌ام در رفتارم با خانواده تأثیرگذار نباشد.				
تعاملی که با همکاران داشتم و آنها را مانند خانواده خودم می‌دانستم و با ارتباط خوب و استفاده صحیح از نیروهای مدرسه توانستم رضایت خانواده‌ها و همکاران را جلب کنم.	۷	مهارت‌های ارتباطی عمومی		
به نظر من، مدیریت اول باید در ذات انسان باشد و بعد با آموزش و تجربه، توانمندی خود را در این زمینه افزایش دهد.	۶	تجربه	دانشگری	ویژگی تخصصی دانش و تجربه تخصصی در زمینه آموزش استثنایی
باید نحوه دسترسی به اطلاعات جدید را داشته باشد. یعنی باید بتواند در دنیایی که مدام در حال تغییر است و در علوم انسانی مدام نظریه‌ها عوض می‌شوند و مدام به‌روز می‌شود، خود را با این تغییرات همگام کند.	۴	یادگیری		
تجربیات موفق در این مدارس، انسان را به پرواز درمی‌آورد.	۳	انگیزه تعالی		
دانشی که باید یک مدیر در مدرسه استثنایی داشته باشد، مثل پزشک عمومی و متخصص است. پزشک عمومی برخی از چارچوب‌ها و شالوده‌ها را می‌داند و پزشک متخصص کامل‌ترش را می‌داند. مدیرانی که در مدارس استثنایی کار می‌کنند، شبیه پزشک متخصص هستند که علاوه بر داشتن دانش عمومی مدیریت، نیازمند داشتن معلومات و تحصیلات در زمینه آموزش استثنایی هستند.	۷	دانش در زمینه آموزش استثنایی		
هرقدر هم که فرد در این زمینه مطالعه کرده باشد و دانش داشته باشد، اگر از قبل با تعداد محدودی از این دانش‌آموزان به عنوان معلم برخورد نداشته باشد، بعداً نمی‌تواند به عنوان مدیر پنجاه نفر از این افراد را اداره کند.	۱۰	تجربه تدریس در مدارس استثنایی		
با رشته مدیریت آموزشی و برنامه‌ریزی درسی آشنایی داشته باشد.	۳	آشنایی با مدیریت آموزشی		
رشته من روان‌شناسی کودکان استثنایی است. بنابراین احساس می‌کنم در برخورد با این بچه‌ها و خانواده‌های این بچه‌ها و در برخورد با افرادی که می‌خواهند با این افراد در	۳	آشنایی با علم روان‌شناسی کودکان		



		استثنایی		
ارتباط باشند، کمی راحت‌تر هستم نسبت به کسی که قبلاً در این باره تجربه‌ای نداشته است.				
در حیطه‌ای که کار می‌کنند، نسبت به مسائل اشراف داشته باشند. مثلاً اگر در حوزه ناشنوایان فعالیت می‌کنند، با گروه ناشنوایان و ویژگی‌های آنها آشنا باشند.	۴	شناخت ویژگی‌های فیزیولوژیک دانش‌آموزان استثنایی	شناخت گروه‌های مختلف دانش‌آموزان استثنایی	ویژگی تخصصی
به تعبیر یکی از اساتیدم، ما تلاش می‌کنیم که شهید از دنیا برویم، تا بار گناهانمان سبک‌تر شود؛ ولی این بچه‌ها شهید به دنیا می‌آیند. نصف بیشتر این بچه‌ها کسانی هستند که درونشان پاک است. مانند کودک می‌مانند که هر جور خواهی با تو راه می‌آیند. اگر بتوانی خوب با آنها راه بیایی، مطمئن باشید آن چیزی که می‌خواهید، می‌شود. بهترین بچه‌ها از لحاظ کم‌آزاری، این بچه‌ها هستند.	۹	شناخت روحیات دانش‌آموزان استثنایی		
باید با ویژگی‌های رفتاری هر گروه سنی آشنایی داشته باشد و بداند که در هر سنی مثلاً ابتدایی و راهنمایی و... چه ویژگی‌هایی جزء ویژگی‌های طبیعی بچه‌هاست.	۱	شناخت ویژگی‌های گروه‌های سنی دانش‌آموزان استثنایی		
کسی که با یک بچه استثنایی کار می‌کند، باید به این حد از درک و بینش برسد که اگر بچه دارد این رفتار را انجام می‌دهد، از بچه متنفر نشود. بتواند به این حد برسد که کارهای غیر متعارف این دانش‌آموز دست خودش نیست.	۵	توانایی درک دانش‌آموزان خاص	مهارت درک ویژه	

<p>توانایی درک متقابل والدین را داشته باشند. باید والدین را فهمید و یک لحظه خودمان را جای آنها قرار دهیم. والدین این بچه‌ها، افرادی افسرده و غصه‌خورده هستند. فکر می‌کنند که تمام رؤیاهایشان درباره فرزندشان از بین رفته. مخصوصاً بچه‌هایی که از نظر رفتار اجتماعی مناسب هستند و اختلالات یادگیری دارند. اینها با گریه وارد مدرسه می‌شوند و می‌گویند که چرا بچه من باید پیش این بچه‌ها باشد. اینها نیاز به کمک عاطفی دارند. هم‌دردی کنیم و درکشان کنیم و به آنها این حس را بدهیم که امتحان الهی است و تو را دارد همه‌جوره امتحان می‌کند. توانایی هم‌دردی با این والدین هم خیلی می‌تواند به پذیرش مشکل توسط والدین کمک کند.</p>	<p>۷</p> <p>توانایی همدلی با والدین خاص</p>	
<p>معلمی که از صبح تا ظهر با دانش‌آموز نابینا یا اوتیسم سروکار دارد، شرایطش خاص‌تر است. یک ساعت کار با بچه‌های معلول نسبت به بچه‌های عادی، از زمین تا آسمان تفاوت دارد. اگر به معلمان آزادی عمل ندهی و مرتب در کارشان مداخله کنی، بعد از مدتی خواهی دید که افرادی که کار سختی دارند، شما هم داغونشان کردی و چیزی از نیرو باقی نمی‌ماند.</p>	<p>۵</p> <p>توانایی درک معلمان خاص</p>	
<p>در استثنایی اگر کمی احساس یأس کنی، داغون می‌شوی. چون بازدهی خیلی کمی داری. مثلاً من کلاس اول تدریس می‌کردم، هفتاد بار به او گفتم ف اول و ف آخر. بعد در زنگ دوم دوباره فراموش کرد. اینجاست که نیاز به صبر و سعه‌صدر دارد، وگرنه احساس ناامیدی می‌کنی.</p>	<p>۶</p> <p>سعه‌صدر</p>	
<p>بحث کلاس‌بندی بچه‌های استثنایی با بچه‌های عادی فرق دارد. مثلاً در یک مدرسه عادی می‌توان چهل دانش‌آموز را در یک کلاس قرار داد؛ ولی در مدارس استثنایی، گروه کم-توان ده نفر، ناشنوا شش نفر و بچه‌های اوتیسم سه نفره هستند.</p>	<p>۴</p> <p>مدیریت شرایط دشوار و اقتضائات خاص</p>	<p>توانایی مدیریت شرایط</p>
<p>قسمتی از مشکلات مدیر مربوط به توان‌بخشی و قسمتی مربوط به دارودرمانی بچه‌هاست. هماهنگی سرویس دانش‌آموزان هم با مدارس دیگر متفاوت است.</p>	<p>۷</p> <p>توانایی حل مسائل خاص</p>	

توانایی ارتباط با معلمان و گروهی را که با آن کار می‌کنند، داشته باشند. مدارس ما گروه توان‌بخشی دارد؛ مانند گفتاردرمانگر، کاردرمانگر، مشاور، فیزیوتراپ و سایر نیروهای توان‌بخش.	۶	توانایی ارتباط با کارکنان خاص	قابلیت‌های ارتباطی ویژه
در آموزش کودکان ناشنوا از روش کلی استفاده می‌کنند. از روش اشاره منحصرأ استفاده نمی‌شود؛ چون برخی از بچه‌های شما می‌شنوند و یا با سمعک می‌شنوند. اگر شما فقط از اشاره استفاده کنید، به دانش‌آموزی که می‌شنود، ظلم کرده‌ای. این است که هم شما باید گفتار داشته باشی و بچه‌ای که اصلاً نمی‌شنود، بتواند لب‌خوانی کند و هم‌زمان حرکات دست هم داشته باشد. این شیوه ارتباط کلی است که هم‌زمان در آن از دو شیوه کلامی و اشاره استفاده می‌شود.	۴	تسلط بر علم اشاره	
بلد بودن علم اشاره و آشنایی با خط بریل، یک ابزار است و اگر یک مدیر این ابزار را در اختیار داشته باشد، موفق‌تر است.	۱	مهارت‌های زبان‌شناسی	

بخش کمی پژوهش، در پاسخ به سؤال دوم پژوهش و در راستای رتبه‌بندی شاخص‌های استخراج‌شده در بخش کیفی انجام شده است. برای اطمینان از عدم توزیع یکنواخت داده‌ها، از آزمون فریدمن با فرض زیر استفاده شده است.

تمام میانگین‌ها برابر هستند:  $H_0$

حداقل دو میانگین برابر نیست:  $H_1$

نتایج آزمون فریدمن در جدول (۵) نشان داده شده است. مقدار sig کمتر از ۰/۰۵ نشان‌دهنده این است که فرضیه  $H_0$  رد خواهد شد. بنابراین ادعای یکسان بودن رتبه‌بندی طبقات پذیرفته نمی‌شود.

Test Statistics<sup>a</sup>

N	120
Chi-Square	547.630
df	38
Asymp. Sig.	.000

a. Friedman Test

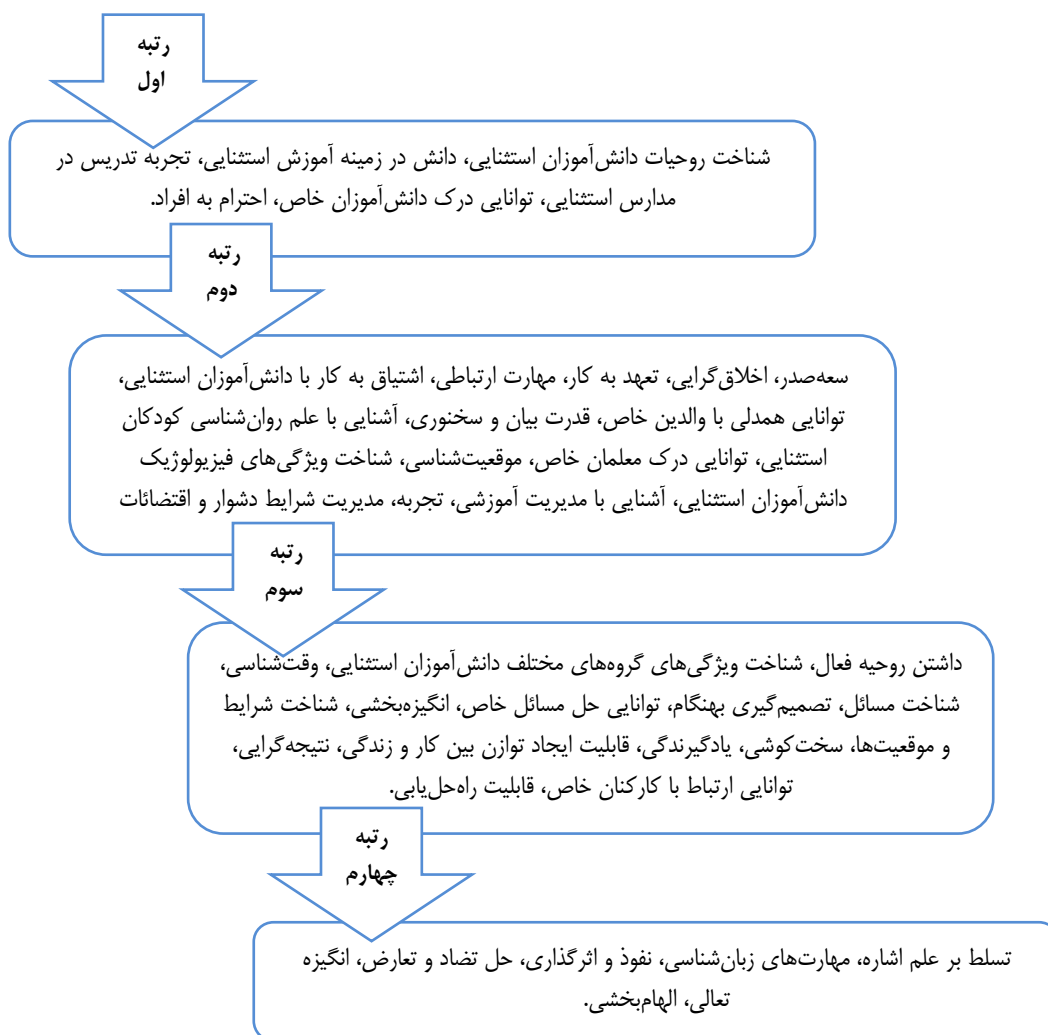
۷۸ / آموزش در علوم انسانی، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۳۹۵

سپس آزمون فریدمن به صورت مقایسه‌ای انجام شده است. نتایج رتبه‌بندی شاخص‌ها با استفاده از آزمون تقریب نشان می‌دهد که شاخص‌ها در چهار طبقه رتبه‌بندی شده‌اند. این رتبه‌بندی در شکل (۱) نشان داده شده است.

جدول ۵- نتایج آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی شاخص‌ها

میانگین	شاخص	میانگین ن	شاخص	میانگین	شاخص
۱۸,۱۰	شناخت شرایط و موقعیت‌ها	۲۱,۶۶	توانایی درک معلمان خاص	۲۵,۹۶	احترام به افراد
۱۷,۵۱	سخت‌کوشی	۲۱,۳۰	موقعیت‌شناسی	۲۵,۹۴	شناخت روحیات دانش‌آموزان استثنایی
۱۷,۵۰	یادگیرندگی	۲۰,۶۳	شناخت ویژگی‌های فیزیولوژیک دانش‌آموزان استثنایی	۲۵,۸۸	دانش در زمینه آموزش استثنایی
۱۷,۴۷	قابلیت ایجاد توازن بین کار و زندگی	۲۰,۵۹	آشنایی با مدیریت آموزشی	۲۵,۷۰	تجربه تدریس در مدارس استثنایی
۱۷,۴۰	نتیجه‌گرایی	۲۰,۲۶	تجربه	۲۴,۴۲	توانایی درک دانش‌آموزان خاص
۱۷,۳۴	توانایی ارتباط با کارکنان خاص	۱۹,۹۴	مدیریت شرایط دشوار و اقتضانات خاص	۲۳,۸۳	سعه‌صدر
۱۶,۶۱	قابلیت راه‌حلیابی	۱۹,۸۸	داشتن روحیه فعال	۲۳,۶۴	اخلاق‌گرایی
۱۶,۰۰	تسلط بر علم اشاره	۱۹,۶۸	شناخت ویژگی‌های گروه‌های مختلف دانش‌آموزان استثنایی	۲۳,۰۵	تعهد به کار
۱۵,۲۳	مهارت‌های زبان‌شناسی	۱۹,۴۵	وقت‌شناسی	۲۳,۰۱	مهارت ارتباطی
۱۵,۰۷	نفوذ و اثرگذاری	۱۸,۷۳	شناخت مسائل	۲۲,۶۸	اشتیاق به کار با دانش‌آموزان استثنایی

۱۴,۶۹	حل تضاد و تعارض	۱۸,۶۴	تصمیم‌گیری بهنگام	۲۲,۶۶	توانایی همدلی با والدین خاص
۱۴,۳۰	انگیزه تعالی	۱۸,۴۵	توانایی حل مسائل خاص	۲۲,۳۵	قدرت بیان و سخنوری
۱۳,۷۰	الهام‌بخشی	۱۸,۴۵	انگیزه‌بخشی	۲۲,۳۰	آشنایی با علم روان‌شناسی کودکان استثنایی



## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر در مدارس آموزش و پرورش استثنایی انجام شده است و به دنبال یافتن و رتبه‌بندی ویژگی‌های مدیریتی مدیران برتر این مدارس است که وظیفه آموزش و توان‌بخشی کودکان با معلولیت جسمی و ذهنی را برعهده دارند. نتیجه پژوهش، شناسایی ۳۹ ویژگی در ۱۲ دسته یا تم اصلی بوده است.

منظور از استعداد مدیریتی، ویژگی‌هایی است که برای موفقیت مدیران در انجام وظایفشان لازم است. از این‌رو این ویژگی‌ها فردمحور است، نه شغل‌محور. قطعاً نمی‌توان شخصی را یافت که واجد تمام این ویژگی‌ها باشد، بلکه این ویژگی‌ها با توجه به مصاحبه‌هایی که با مدیران مدارس آموزش و پرورش استثنایی انجام شده است، به دست آمده است. از این‌رو امکان دارد که برخی از مؤلفه‌ها علی‌رغم اهمیت، ذکر نشده یا بر آن تأکید نشده باشد. این شاخص‌ها، تاکنون در مدیران برتر بیشتر مشاهده شده است و ممکن است با یکدیگر هم‌پوشانی داشته باشند و یا با هم سازگاری نداشته باشند.

نتایج رتبه‌بندی نشان می‌دهد که ویژگی‌ها به لحاظ اهمیت از دیدگاه معلمان و مدیران، در چهار رتبه قرار گرفته است. شناخت روحیات دانش‌آموزان استثنایی، دانش در زمینه آموزش استثنایی، تجربه تدریس در مدارس استثنایی، توانایی درک دانش‌آموزان خاص و احترام به افراد، در رتبه اول اهمیت از دیدگاه معلمان و مدیران قرار گرفته است. در ادامه هر یک از ویژگی‌ها، به اختصار توضیح داده شده است.

ویژگی‌های عمومی مدیریتی در پژوهش حاضر عبارتند از: مهارت رهبری، موقعیت‌شناسی، اعتقاد به کار، عمل‌گرایی، قابلیت حل مسئله، هوش عاطفی و کمال‌جویی. البته اشتیاق به کار با دانش‌آموزان استثنایی، جزء ویژگی‌های تخصصی محسوب می‌شود، ولی به دلیل قرابت معنایی با سایر تم‌های موجود در اعتقاد به کار در این دسته قرار گرفته است.

اولین ویژگی عمومی مدیریتی مدیران، مهارت رهبری است که شامل انگیزه‌بخشی، الهام‌بخشی، نفوذ و اثرگذاری و حل تضاد و تعارض است. مدیر به تنهایی نمی‌تواند روی توانایی‌های فردی خویش متکی باشد و تصور کند به تنهایی می‌تواند مجموعه تحت مدیریتش را اداره کند. بلکه باید توانایی انگیزه‌بخشی و الهام‌بخشی در بین همکاران را

داشته باشد.

اهواتی و همکاران (۲۰۱۲) توانایی الهام‌بخشی را از ویژگی‌های مدیران برتر می‌دانند. هر چند مدارس استثنایی به صورت متمرکز اداره می‌شوند و از مشوق‌هایی مانند سیستم حقوق و دستمزد مبتنی بر عملکرد نمی‌توان استفاده کرد، این هنر مدیر است که بدانند در چه زمینه‌هایی می‌تواند امنیت شغلی و روانی کارکنانش را تأمین کند و بداند که از نظر روانی، نیروهایش به چه چیزهایی نیاز دارند تا به انجام کار به بهترین نحو ترغیب شوند و با انگیزه به کار خویش ادامه دهند. مدیر باید تفاوت در دیدگاه‌ها را تحمل کرده، آنها را به عنوان فرصت تلقی کند.

زوژان و وانگ (۲۰۰۹)، مدیریت تعارض را جزء ویژگی‌های مدیریتی با اولویت بالا، در حل مسائل سازمانی برشمرده‌اند. استعدادها، توانمندی بالایی جهت متقاعدسازی دیگران دارند. جواهری‌زاده (۱۳۹۲)، نفوذ و اثرگذاری را با عنوان قدرت مذاکره در نظر گرفته است. مهارت رهبری در پژوهش چیت‌ساز و همکاران (۱۳۹۱)، ذیل مؤلفه قابلیت میان فردی، به عنوان ویژگی مدیران آموزش عالی مطرح شده است.

موقعیت‌شناسی شامل سه ویژگی فرعی موقعیت‌شناسی، شناخت شرایط و موقعیت‌ها و وقت‌شناسی است. مدیران برتر سعی می‌کنند تا قوانین را بشناسند و مقرراتی را که از طریق بخشنامه دریافت می‌کنند، در تصمیم‌های خود در نظر بگیرند. فرایندها و رویه‌های اداری به طور مشخص در قوانین مشخص نشده است، ولی مدیران با توجه به هوش عاطفی و روابط عمومی بالا به سرعت نسبت به آنها اشراف پیدا می‌کنند. برای بهره‌گیری مناسب از منابع و امکانات، مدیران باید نسبت به شرایط و موقعیت‌ها شناخت داشته باشند.

موقعیت‌شناسی در پژوهش‌های آسومینگ (۲۰۱۴) و رضایت و همکاران، با عناوین «آگاهی از خط‌مشی‌ها و رویه‌ها» و «آشنایی با قوانین و مقررات اداری» مطرح شده است. رضایت و همکاران (۱۳۹۰)، آشنایی با قوانین و مقررات را ذیل مؤلفه دانش عمومی، از شایستگی‌های مدیران حوزه آموزش عالی می‌دانند.

اعتقاد به کار شامل اخلاق‌گرایی، تعهد به کار و اشتیاق به کار با دانش‌آموزان استثنایی است. در مصاحبه‌ها مطرح شد که افراد در مدارس استثنایی، بر اساس یک

اعتقاد خاصی کار می‌کنند و به دلیل ارزش‌های اخلاقی و اسلامی، کار با این بچه‌ها را یک توفیق می‌دانند و برای آن ارزش و اجر معنوی خاصی قائل هستند. با وجود تمام سختی‌هایی که کار با دانش‌آموزان استثنایی دارد، حاضر به خروج از این مدارس نیستند و تمایل دارند تا آخرین سال خدمت خویش، در این مدارس باقی بمانند و عرق خاصی نسبت به کار در این مدارس دارند.

این صحبت‌ها همان تعهد به کار است که پرایس (۲۰۰۱) در مدل ترک خدمت خویش، از آن به عنوان عامل کاهش ترک خدمت یاد کرده است. در مصاحبه‌ها مطرح شد که کار با این بچه‌ها، لذت و شیرینی خاصی دارد. پاکی و صداقت این دانش‌آموزان، قابل قیاس با همسالانشان در مدارس عادی نیست. این مسئله باعث ایجاد شیفتگی و دل بستگی به این بچه‌ها شده است. جواهری‌زاده (۱۳۹۲) و حسینی (۱۳۸۹) با عناوین «اشتیاق به کار» و «علاقه‌مندی به کار»، آن را مطرح کرده‌اند. آسومینگ (۲۰۱۴)، رضایت و همکاران (۱۳۹۰)، عابدیان اول (۱۳۹۰) و جوکنین (۲۰۰۵) در پژوهش‌های خویش، تعهد را ویژگی مدیران برتر ذکر کرده‌اند.

عمل‌گرایی شامل نتیجه‌گرایی، داشتن روحیه فعال و سخت‌کوشی است. آلدراج و نیلان (۲۰۰۰)، حفظ نتایج را جزء شایستگی‌های ضروری مدیریتی در نظر گرفته‌اند. داشتن روحیه فعال، به معنی عامل بودن است؛ یعنی مدیر آنچه را از دیگران انتظار دارد، خود به آنها عمل می‌کند و در این راه پیش‌قدم است.

قابلیت حل مسئله شامل شناخت مسائل، قابلیت راه‌حلیابی و تصمیم‌گیری بهنگام است. زوژان و وانگ (۲۰۰۹) به توانایی حل مسئله به عنوان ویژگی مدیریتی مدیران برتر اشاره کرده‌اند. قابلیت حل مسئله در پژوهش‌های عابدیان اول (۱۳۹۰)، رضایت و همکاران (۱۳۹۰)، درایز و پپرمن (۲۰۰۸) و آسومینگ (۲۰۱۴) به عنوان ویژگی مدیران برتر ذکر شده است. توانایی تصمیم‌گیری در پژوهش چیت‌ساز و همکاران (۱۳۹۱) تحت مؤلفه اصلی قابلیت فکری - ذهنی مطرح شده است.

هوش عاطفی شامل قدرت بیان و سخنوری، احترام به افراد، قابلیت ایجاد توازن بین کار و زندگی و مهارت‌های ارتباطی عمومی است. جواهری‌زاده (۱۳۹۲)، ویژگی‌هایی مانند مهارت ارتباطی، قدرت متقاعد کردن، گوش شنوا داشتن و مهارت شنود مؤثر را با



عنوان هوش هیجانی و مهارت‌های کلامی در نظر می‌گیرد. یکی از ویژگی‌های اساسی برای مدیر، توجه به کرامت و شخصیت انسان به عنوان موجودی است که جانشین خداوند در زمین است. احترام و حفظ کرامت افراد در نظام آموزش و پرورش ایران که مبتنی بر تعلیم و تربیت اسلامی است، بسیار حائز اهمیت است.

ورل و دیگران (۲۰۱۴)، احترام به کارکنان را جزء شایستگی‌های رهبری می‌دانند. داشتن هوش عاطفی در پژوهش چیت‌ساز و همکاران (۱۳۹۱) به عنوان قابلیت فردی برای مدیران آموزش عالی ذکر شده است. رضایت و همکاران (۱۳۹۰)، مهارت ارتباط عمومی را ذیل مؤلفه اصلی مهارت بین‌فردی، از جمله شایستگی‌های مدیران برتر حوزه آموزش برشمرده‌اند. ژانک و چاند رَسکر (۲۰۱۱)، روابط بین‌فردی را جزء ویژگی‌های مدیران برشمرده‌اند. آنها با تأکید بر اهمیت این ویژگی برای موفقیت مدیران، ناتوانی در ایجاد روابط بین‌فردی را به عنوان اولین عامل خروج استعدادهای سازمان برشمرده است. قابلیت ایجاد توازن بین کار و زندگی بدین معنا است که مدیر بتواند بین مسایل شغلی و زندگی شخصی خویش نوعی حائل ایجاد کند، به نحوی که این مسایل شغلی، که بسیار هم سخت است، روی زندگی شخصی وی کمترین تأثیر منفی را داشته باشد.

کمال‌جویی شامل تجربه، یادگیرندگی و انگیزه تعالی است. استعدادها از تجربیات دیگران استفاده می‌کنند و از ترکیب دانش و تجربیات خویش و دیگران در راستای تحقق اهداف فردی و سازمانی بهره می‌گیرند. جواهری‌زاده (۱۳۹۲)، آن را با عنوان قدرت یادگیری مطرح کرده است. مدیران برتر به وضعیت موجود راضی نیستند و در پی رشد و تعالی خویش و کارکنان و بهبود شرایط هستند.

با توجه به نتایج یادشده و تحلیل داده‌ها، این پژوهش با پژوهش‌های ورل و همکاران (۲۰۱۴)، درایز و پیرمن (۲۰۰۸)، زوژان و وانگ (۲۰۰۹)، آلدریچ و نیلان (۲۰۰۰)، اهواتی و همکاران (۲۰۱۲)، جوکینن (۲۰۰۵) و آسومینگ (۲۰۱۴) هم‌راستاست. به عبارت دیگر می‌توان اینگونه اظهار کرد که ویژگی‌های عمومی مدیریتی مدیران با ویژگی‌هایی که در پژوهش‌های گذشته حاصل شده است، مشابهت دارد.

نوآوری پژوهش حاضر نسبت به پژوهش‌های پیشین، مربوط به ویژگی‌های تخصصی مدیران مدارس آموزش و پرورش استثنایی است. این ویژگی‌ها برخاسته از بستر پژوهش است. با توجه به اینکه در گذشته، پژوهشی درباره شناسایی استعداد‌های مدیرتی در

۸۴ / آموزش در علوم انسانی، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۳۹۵

مدارس استثنایی انجام نشده است، ویژگی‌هایی که منحصراً در تعامل با دانش‌آموزان استثنایی مورد نیاز است، با پژوهش‌های دیگر هم‌راستا نبوده، جنبه نوآورانه دارد. هر چند منحصراً پژوهشی در آموزش و پرورش استثنایی برای شناسایی استعداد‌های مدیریتی صورت نگرفته است، می‌توان به تعدادی از پژوهش‌های مشابه داخلی و خارجی اشاره کرد که به شناسایی شایستگی‌ها و استعداد‌های مدیریتی مدیران حوزه آموزش، به‌ویژه مدیران آموزش عالی و دانشگاه‌ها پرداخته است. از آن جمله می‌توان به پژوهش نورشاهی (۱۳۸۷)، عابدیان (۱۳۹۰)، رضایت و همکاران (۱۳۹۰)، چیت‌ساز و همکاران (۱۳۹۱)، آسومینگ (۲۰۱۴) و بردبار و همکاران (۱۳۹۲) اشاره کرد.

اولین ویژگی تخصصی مطرح‌شده در پژوهش حاضر، دانش و تجربه تخصصی در زمینه آموزش استثنایی است. این ویژگی که اکثر مدیران آن را مطرح کرده، بسیار بر اهمیت آن تأکید داشتند، شامل دانش در زمینه آموزش استثنایی، تجربه تدریس در مدارس استثنایی، آشنایی با مدیریت آموزشی و آشنایی با علم روان‌شناسی کودکان استثنایی است. کسی که تحصیلات در این رابطه نداشته باشد یا درگیری اجتماعی با این دانش‌آموزان نداشته باشد، کمتر می‌تواند موفق باشد. بدین‌رو مدیر برای کار در مدارس استثنایی باید دوره‌های تربیت معلم آموزش استثنایی را گذرانده باشد.

آسومینگ (۲۰۱۴)، داشتن تجربه تدریس و دانش و تجربه کاری را پیش از آنکه به سمت مدیریت ارتقا یابد، ضروری دانسته است و آنها را به عنوان ویژگی‌های مدیران در حوزه آموزش برشمرده است. رضایت و همکاران (۱۳۹۰)، آشنایی با برنامه‌ریزی آموزشی و درسی را تحت مؤلفه دانش حرفه‌ای، به عنوان شایستگی مدیران حوزه آموزش برشمرده‌اند. داشتن تجربه تدریس، پیش از ارتقا به سمت مدیریت، در پژوهش رضایت و همکاران (۱۳۹۰) ذیل مؤلفه اعتبار حرفه‌ای و با عنوان «طی کردن پلکانی سلسله‌مراتب ارتقا تا مدیریت» مطرح شده است.

شناخت گروه‌های مختلف دانش‌آموزان استثنایی شامل شناخت ویژگی‌های فیزیولوژیک (جسمی) دانش‌آموزان استثنایی، شناخت روحیات دانش‌آموزان استثنایی و شناخت ویژگی‌های گروه‌های سنی مختلف دانش‌آموزان استثنایی است. هفت گروه از دانش‌آموزان، تحت پوشش مدارس استثنایی هستند: گروه نابینا و کم‌بینا، ناشنوا و

کم‌شنوا، کم‌توان ذهنی، چندمعلولیتی، دانش‌آموزان جسمی و حرکتی، دانش‌آموزان اوتیسم و گروه دانش‌آموزان با اختلالات یادگیری. شناخت ویژگی‌های جسمی و آگاهی از محدودیت‌های هر یک از گروه‌ها، جزء ضروری‌ترین ویژگی مدیران است که مصاحبه‌شوندگان بر آن تأکید بسیار داشتند.

به گفته مدیران مدارس استثنایی، تفاوت‌های فردی در این مدارس بیداد می‌کند. در مدارس استثنایی نمی‌توان گفت که دو نفر از دانش‌آموزان، شبیه یکدیگر هستند. هر کدام از دانش‌آموزان برحسب معلولیتی که دارند، دارای روحیات خاصی هستند. این هنر مدیر است که نسبت به روحیات دانش‌آموزان، شناخت داشته باشد و در ارتباط با دانش‌آموزان، برخوردی متناسب با روحیات و شرایط آنها داشته باشد. یک مدیر کارآمد، با ویژگی‌های رفتاری هر گروه سنی آشنایی دارد و می‌داند که در هر سنی مثلاً ابتدایی و راهنمایی، چه ویژگی‌هایی جزء ویژگی‌های طبیعی دانش‌آموزان محسوب می‌شود. مک‌دالین (۲۰۰۲)، شناخت روحیات و ویژگی‌های دانش‌آموزان استثنایی را با عنوان درک و دانش نسبت به امور دانشجویان مطرح کرده است.

مهارت درک ویژه شامل توانایی درک دانش‌آموزان خاص، توانایی همدلی با والدین خاص، توانایی درک معلمان خاص و سعه‌صدر است. مدیران در مدارس استثنایی، با دانش‌آموزان مختلفی سروکار دارند. برخی بسیار بااستعداد هستند، ولی مشکل بینایی و یا شنوایی دارند، برخی دیگر کم‌توان و یا دارای اختلالات رفتاری هستند. در ارتباط با بچه‌های ناسازگار و اوتیسم، مدیر باید توان درک این مسئله را داشته باشد که رفتارهای غیر متعارف این افراد اختیاری نیست و آنها به نوعی بیمار هستند. بدین‌رو مدیر باید توانایی درک شرایط و مشکلات دانش‌آموزان استثنایی را داشته باشد و بپذیرد که برخی رفتارهای آنها غیر ارادی است.

یکی از ویژگی‌هایی که مدیران در مصاحبه‌ها بسیار بر آن تأکید داشتند، توانایی همدلی با والدین کودکان استثنایی است. مدیر باید آمادگی رفتار با والدینی را که علاوه بر داشتن فرزند معلول، خودشان نیز دارای ناهنجاری‌های زیادی از نظر رفتاری، شخصیتی و روان‌شناسی هستند، داشته باشد و بتواند در مواجهه با آنها، خود را به جای آنها قرار دهد و سعی کند به همراه والدین، تیمی را برای کمک به کودک استثنایی تشکیل دهند.

رضایت و همکاران (۱۳۹۰)، همدلی را ذیل مؤلفه توانایی عاطفی، جزء ویژگی مدیران حوزه آموزش برشمرده‌اند. بدیهی است معلمی که از صبح تا ظهر با دانش‌آموز نابینا یا اوتیسم یا کم‌توان ذهنی سروکار دارد، کارش به مراتب سخت‌تر از معلم مدارس عادی است. بنابراین نباید مدیر با توقعات زیاد از حد، باعث رنجش آنها شود. مدیران در مصاحبه‌ها مطرح کردند که اگر به معلمان آزادی عمل داده نشود، پس از مدتی بزرگ‌ترین سرمایه یعنی سرمایه انسانی خویش را از دست خواهند داد. بنابراین آنها بر توانایی درک معلمان بسیار تأکید داشتند. توانایی درک معلمان در پژوهش ورل و همکاران (۲۰۱۴) با عناوین «به دنبال کسب رضایت کارکنان» و «توانایی همدردی با مشکلات کارکنان» مطرح شده است.

بازدهی کار مدارس استثنایی کمتر از مدارس عادی است. در مجموع شرایط کاری در مدارس استثنایی طوری است که برای موفقیت در آنجا، افراد نیازمند داشتن صبر و سعه‌صدر و آستانه تحمل بالا در مواجهه با مشکلات و مسائل مربوط به دانش‌آموزان استثنایی هستند. رضایت و همکاران (۱۳۹۰)، داشتن سعه‌صدر را جزء ویژگی‌های مهم شخصیتی مدیران آموزش عالی برشمرده‌اند.

توانایی مدیریت شرایط ویژه، شامل مدیریت شرایط دشوار و اقتضائات خاص و توانایی حل مسائل خاص است. مدیران در مدارس استثنایی با برخی مسائل مانند پذیرفته نشدن فرزندان از طرف والدین، بحث فیزیوتراپی، دارودرمانی و بحث کلاس‌بندی خاص مواجه می‌شوند که مختص این مدارس است. به عنوان مثال بحث کلاس‌بندی بچه‌های استثنایی با بچه‌های عادی فرق دارد. در یک مدرسه عادی می‌توان چهل دانش‌آموز را در یک کلاس قرار داد؛ ولی در مدارس استثنایی برحسب نوع معلولیت دانش‌آموزان، تعداد دانش‌آموزان در هر کلاس متفاوت است. در گروه کم‌توان ده نفر، ناشنوا شش نفر و بچه‌های اوتیسم حداکثر سه نفر در یک کلاس حضور دارند.

قابلیت‌های ارتباطی ویژه شامل توانایی ارتباط با کارکنان خاص، تسلط بر علم اشاره و مهارت‌های زبان‌شناسی است. مدیر باید با کارکنان مختلفی شامل گفتاردرمان، مشاور، کاردرمان، فیزیوتراپ و سایر افرادی که حضورشان در مدارس عادی ضرورت ندارد، ارتباط اثربخش داشته باشد. از جمله مهارت‌هایی که فقط در مدارس ناشنوایان استفاده

می‌شود، تسلط بر علم اشاره است. در آموزش کودکان ناشنوا از روش کلی استفاده می‌کنند. بنابراین برای ارتباط با این افراد علاوه بر گفتار، هم‌زمان باید از حرکات لب و دست‌ها نیز استفاده شود. بدین‌رو مدیر در مدارس ناشنوایان برای ارتباط بهتر با دانش‌آموزان، نیازمند تسلط بر علم اشاره است. مهارت دیگری که فقط مدیران مدارس نابینایان به آن نیازمند هستند، داشتن مهارت‌های زبان‌شناسی، به معنی آشنایی با خط بریل است. آشنایی با خط بریل یک ابزار است. اگر یک مدیر این ابزار را در اختیار داشته باشد، موفق‌تر خواهد بود. ولی اگر با این ابزار آشنایی نداشته باشد، با مشکل مواجه نخواهد شد.

علاوه بر ویژگی‌های یادشده، یافته‌هایی جانبی در مصاحبه‌ها حاصل شد؛ از جمله اینکه مدیران باید برخاسته از زیست‌بوم باشند. مدیر باید از جنس معلمان باشد و پیش از رسیدن به سمت مدیریت، تجربه کار در مدارس استثنایی به عنوان کادر آموزشی را داشته باشد. در مدارس استثنایی، کار تخصصی است. مدیران در مدارس استثنایی علاوه بر آنچه مدیران عادی باید بدانند، نیازمند دانستن مطالبی درباره روحیات، ویژگی‌های فیزیولوژیک و نحوه تعامل با دانش‌آموزان استثنایی هستند. بدین‌رو بیشتر مدیران در مصاحبه‌ها مطرح کردند که اگر فردی در مدارس استثنایی موفق باشد، قطعاً در مدارس عادی نیز موفق خواهد بود.

### پیشنهادها

مهم‌ترین محدودیت پژوهش مربوط به مشکلات رویکرد کیفی است. از آنجایی که در پژوهش کیفی، پدیده مورد نظر در بستری که رخ می‌دهد مطالعه می‌شود، امکان تعمیم‌پذیری نتایج به سایر جوامع آماری محدود می‌شود. بدین‌رو برای اغنای این ویژگی‌ها و افزایش تعمیم‌پذیری یافته‌ها پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌هایی مشابه در آموزش و پرورش استثنایی سایر استان‌ها انجام شود. در این راستا می‌توان از روش‌های مختلفی مانند اقدام‌پژوهی و از ابزاری مانند مشاهده نیز استفاده کرد. در مصاحبه‌ها مشخص شد که مدیران این مدارس، تجربه و سابقه کار بالایی دارند. ضروری است دانش و تجارب مدیران قوی به سایر افراد انتقال داده شود. بنابراین لازم

است شیوه‌ها و سیستم مدونی جهت این کار طراحی شود، تا تجارب ارزشمند به مدیران بعدی انتقال داده شود و در نهایت سطح مدیریت در چنین مدارسی ارتقا یابد. بدین‌رو برای افزایش دانش و یادگیری سازمانی، غنی‌سازی دانش بومی و انتقال دانش و تجربه مدیران موفق، پیشنهاد می‌شود که پایگاه جامع اطلاعاتی با عنوان «بانک تجربه‌نگاری» در آموزش و پرورش استثنایی ایجاد شود. در این بانک، اطلاعات، مشکلات و مسائل کاری که حاوی آموزه‌هایی جهت یادگیری است، به همراه راه‌کارهای تجربی مؤثر در حل آنها، به صورت موضوعی دسته‌بندی می‌شود، تا در شرایط مشابه، مدیران کم‌تجربه بتوانند از آنها استفاده کنند. با این روش می‌توان تجربه‌های مدیران موفق را پس از خروج آنها از سیستم حفظ کرد. این امر در نهایت منجر به ارتقای سطح مدیریت در این مدارس خواهد شد.

پیشنهاد می‌شود که طرح توسعه مدیران (MDP)<sup>۱</sup> که سال‌هاست در بسیاری از کشورها برای توسعه مدیران بخش دولتی به کار گرفته شده است، درباره مدیران مدارس استثنایی نیز اجرایی شود. راه‌کارهایی که برای توسعه مدیران پیشنهاد می‌شود، عبارتند از: طرح یکپارچه‌سازی مدیران باتجربه در تهیه برنامه‌های آموزشی مدارس، طراحی سیستم پاداش و تنبیه متناسب با عملکرد و یادگیری از طریق تجربه.

## منابع

- بردبار، غلامرضا و دیگران (۱۳۹۲) «مدل جامع شایستگی مدیران آموزش عالی با بهره‌گیری از مدل ساختاری تفسیری»، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، ایران.
- جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۲) شناسایی و سنجش شاخص‌های کارکنان کلیدی در راستای مدیریت استعداد سازمانی در دانشگاه تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- چیت‌ساز، احسان و دیگران (۱۳۹۱) «تدوین الگوی شایستگی‌های محوری مدیران فرهنگی-اجتماعی دانشگاه‌ها در ایران اسلامی»، فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال اول، شماره ۲، صص ۲۷.
- حسینی، ابوالحسن (۱۳۸۹) طراحی و تبیین مدل مدیریت استعداد برای سازمان‌های دولتی ایران، پایان‌نامه دکتری، دانشگاه شهید بهشتی.
- رضایت، غلامحسین و دیگران (۱۳۹۰) «طراحی الگوی شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران»، آموزش عالی ایران، دوره ۴، شماره ۱، صص ۴۷-۸۴.
- عابدیان اول، اکرم (۱۳۹۰) شایستگی‌های محوری مدیران گروه دانشگاه مشهد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.
- نورشاهی، نسرين (۱۳۸۷) «شایستگی‌های لازم برای ریاست دانشگاه و میزان اهمیت نسبی آنها از نظر صاحب‌نظران آموزش عالی ایران»، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، سال چهاردهم، شماره ۲، صص ۴۸-۲۷.

- Ahwati, F., Shamsudin, M., Chuttipattana, N. (2012) "Determinants of managerial competencies for primary care managers in Southern Thailand", *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 26, No. 2, 2012, pp. 258-280
- Allredge, E.M., Nilan, K.J. (2000) "3M's leadership competency model: an internally developed solution", *Human Resource Management*, Vol. 39 No. 2, 2000, pp. 133-145.
- Armestrang, M(2008) *Strategic human resource management:4th Edition*. London.
- Asumeng, M. (2014) "Managerial Competency Models: A Critical Review and Proposed Holistic-Domain Model", *Journal of Management Research*, Vol. 6, No. 4, Pp. 1- 21.
- Braun, V., Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3, No. 2, 2006, pp. 77-101.
- Buckingham, M., Vosburgh, R.M. (2001) "The 21st century human resources function. It's the talent, stupid!", *Human Resource Planning*, Vol. 24, No. 4, 2001, pp. 17- 23.
- Chang , shanton, Tharenou, Phyllis (2004) "Competencies needed for managing Multicultural work group", *Asia pacifi Journd of human Resources*, 2004, pp. 42-57.
- Dries, N., Pepermans, R. (2008) "Real high-potential careers: An empirical study

- into the perspectives of organizations and high potentials", *Personnel Review*, Vol. 20, No. 1, 2008, pp. 85-108.
- Gagné, F. (2004) Understanding the complex choreography of talent development through DMGT-Based analysis, In K. A. Heller (Ed.) *International handbook of giftedness and talent* (2nd Ed.) Oxford: Elsevier.
- Gallardo, E. G., Dries, N., Cruz, T. F. G (2013) "meaning of talent in the world of work", *Human Resource Management*, Vol. 23, 2013, pp. 290- 300.
- Jokinen, T. (2005) "Global leadership competencies: a review and discussion", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 29 No. 3, 2005, pp. 199-216.
- Meyers, M. C., Woerkom, M. V., Dries, (2013) N., "Talent, Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management", *Human Resource Management Review*, vol. 23, pp. 305–321.
- McDaniel, E. A. (2002) "Senior leadership in higher education: An outcomes approach", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.9, No.2, Pp. 80- 88.
- Price, L. J. (2001) "Reflections on the determinants of voluntary turnover", *International Journal of Manpower*, Vol. 22, No. 7, pp. 600 - 624
- Silzer, R., Church, A. H. (2009) "The pearls and perils of identifying potential", *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, vol. 2, No. 4, 2009, pp. 377–412.
- Tansley, C., Turner, P., Carley, F., Harris, L., Sempik, A., Stewart, J., et al (2007) *Talent: Strategy, management, measurement*, London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)
- Verle, K., Marki, M., Zoran, A. G (2014) "Managerial competencies and organizational structures", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 114, No. 6, pp. 922–935.
- Xuejun, J., Wang, Q. W. (2009) "Managerial competencies for middle managers: some empirical findings from China", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 33, No. 1, pp. 69–81.
- Zhang, Y., Chandrasekar, N.A. (2011) "When building strength is not enough: an exploration of derailment potential and leadership strength", *Journal of General Management*, Vol. 36, No. 3, pp. 37.